إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة الرابعة
العدد الثالث والعشرون
ديسمبر
(كانون الأول)
١٩٩٦

مناجم الذهب

موقع القيم المادية والمعنوية في حياة المنظمات

تأليف: فريدريك هارمون

غرس القيم

يمكن لكل شركة تسريع نموها من خلال القيم. لم نعد في حاجة لمائة عام أو حتى عشر سنوات لتحقيق ذلك. الآن، يمكننا أن نبدأ في غرس القيم من أية نقطة. وهذا هو سر تقدم البشرية. يظهر ذلك بشكل أكثر وضوحا في عملية التعليم. ففيها نجمع المعرفة الأساسية المتراكمة عبر القرون ونسلمها للجيل التالي في اثني عشر عاما. وبدون هذه السرعة، لم يكن باستطاعة المدنية أن تتقدم.

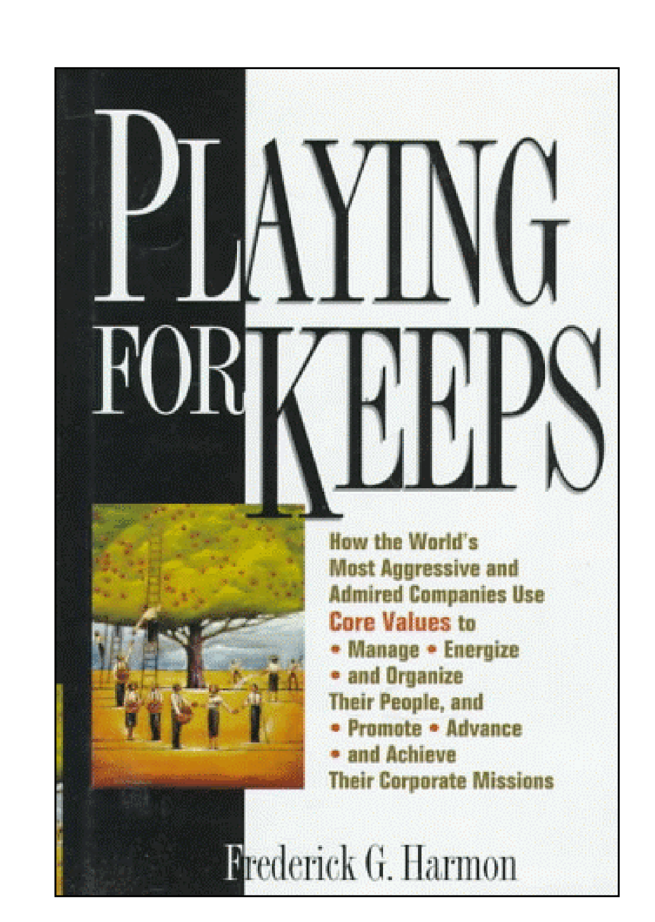
نحن نعرف كيف نغرس القيم. وكيف نفعل ذلك بسرعة. لكن ما ينقصنا هو معرفة طرق التنسيق بين الأدوات والنظم الكمية والنوعية في الإدارة. والشركات التي تريد تطبيق القيم، تغرس هذه المعرفة في نسيجها.

لقد تميزنا من زمن باستخراج القوة والربح من الطاقة الكمية. ولم يتبق لنا سوى أمرين لتحقيق نفس النتيجة في الجانب النوعي: نحن بحاجة إلى تصميم شامل ومتكامل، كما أننا بحاجة إلى طرق عملية لتحويل هذا التصميم إلى نتائج.

القيم الأساسية: ما وراء الأرقام

تتحدد الربحية بناء على نتائج ما يناهز عشرة آلاف عمل منفرد. كما تحدد نوعية هذه الأعمال حجم تلك الأرباح. إن تحقيق ربحية أكثر لأي شركة أو أحد قطاعاتها أو عامليها يعتمد على ما يضاف من قيمة للأعمال المنفردة التي يجري تنفيذها. هذه بديهية يعلمها الجميع. لكن، غالبا ما تغيب هذه الحقيقة عن المديرين عند انغماسهم في أعمالهم اليومية.

دعونا نبدأ بالأرقام التي تسود جميع اجتماعات الإدارة.



فهي تبدأ بها. فالأرقام هي المؤشر الأكثر تفضيلا عند قياس نتائج الأعمال.

عندما تزيد الأعمال الجيدة على الرديئة، تبدو الأرقام جيدة. أما إذا زادت الرديئة على الجيدة، فتبدو الصورة مظلمة. يعرف المديرون المحنكون طرق التحايل على هذه الرموز لدفع قطاعاتهم إلى المقدمة. وباعتيادهم على الرموز، أغفلوا الواقع. ولكن، للواقع قوة تعادل عشرة أضعاف قوة رموزه. وحتى نلم بواقع عشرة آلاف عمل منفرد دعونا نلقى نظرة على ما يحدث خارج غرفة مجلس الإدارة:

*على أرض المصنع: الخط الجديد للإنتاج متوقف منذ أكثر من ساعة. رجال البحث والتطوير والإنتاج ينتظرون انتهاء اجتماع المديرين ليحصلوا منهم على قرار بشأن الخطأ الصغير المختفي في دليل أو كراسة المواصفات.

*في المكتب: السكرتيرة جالسة أمام الكمبيوتر تكتب عرضا لأحد العملاء الجدد. ولتسرعها، تخطئ وتكتب "السيد" بدلا من "السيدة." وهكذا ستفقد الشركة هذه الأعمال. كما ستفقد أكثر من أربعين ساعة من وقت التحضير.

*يتقاذف معاونو المديرين المرهقون بالعمل، أحد العملاء المنتظرين على الهاتف. وبينما يطلب ثالثهم منه الانتظار على الخط، تقلب يده الأخرى في صفحات دليل الهاتف ليحصل على اسم أحد المنافسين.

*أكفأ رجل بيع في الشركة، مستاء من عدم استجابة إدارة المبيعات له، يقوم بحجز مكان له في أحد الأماكن الترفيهية. باستطاعته القيام بذلك، بينما الشركة لا تستطيع.

لن يظهر أي من هذه الأعمال الصغيرة - أو مئات أخرى مثلها - في التقرير المالي الشهري. ولن يظهر أيضا في الميزانية التقديرية أو في تقارير تقييم أداء المديرين. ولكنها، في مجموعها، تشكل نزيفا في الأرباح.

ولحسن الحظ، نجد أن مئات أخرى من الأعمال المنفردة تتضافر لزيادة الأرباح.

*أحد مندوبي المبيعات قاد سيارته مسافة ١٣٥ ميلا هذا الصباح ليسلم قطعة غيار لأحد العملاء. في السنة القادمة، سيتصل هذا العميل بالشركة ويطلب كميات إضافية.

*في أحد مكاتب الشركة: ثلاث سكرتيرات مجتمعات بشكل غير رسمي ينسقن أعمالهن حتى يتم إنجازها قبل الوقت المحدد. يؤدى هذا التعاون للرد على ثلاثة استفسارات للعملاء قبل موعدها بيوم كامل. كما يقنع هذا العمل أقدم السكرتيرات بأن تصرف النظر عن قبول وظيفة بشركة أخرى. قد يكلف إحلال بديل لها ما يقارب ٦٠٠٠ دولار زيادة تندرج تحت بند "تكاليف طارئة وتوظيف."

*اكتشف عامل الصيانة مشكلة محتملة بالآلة "رقم ٣". ويقوم الآن بتركيب قطعة غيار ثمنها ٣٨ دولارا، مجنبا الشركة خسارة تقدر بـ ١٢٠٠٠ دولار ثمنا لتغيير الآلة

علاوة على ضياع ثلاثة أسابيع من وقت العمل خلال صيف هذا العام.

هذه الأعمال الإيجابية، مثل نظيرتها السلبية، لن تظهر في التقارير الرقمية. لكنها، في مجملها، تمثل أرباحا حقيقية كان يمكن ضياعها.

محور الأداء

العمل المنفرد هو جوهر الأداء. فكلما كان العمل الصغير أقرب إلى الكمال، كلما ارتفع مستوى الأداء. في الشركات المتمرسة، يتم إنجاز ٧٥% إلى ٨٠% من العمل بصورة روتينية. والروتين هو أفضل كلمة لوصف أداء معظم الشركات. وتظهر الثغرة في عدم كمال الأعمال الروتينية بوضوح عند حدوث أي فشل.

تتبع مصدر معظم نواحي الفشل الحديثة في عملك، ستجد ثغرة بين فكرة العمل الفردي وبين تنفيذه. وغالبا ما يكون القصور ناتجا عن:

- اتصالات غير واضحة.

- تأخر وصول أحد المكونات الهامة.

- وثيقة مفقودة.

- استجابة متأخرة.

- نقص في الانضباط.

- عدم الرد على مكالمة ما.

- تعليمات أعطيت دون احترام.

- عدم الأمانة في تقييم أداء موظف ما.

- تجاهل لسياسة ما.

مصدر الأرباح

الأرباح لا تأتي من تحليل الأرقام والمقاييس الكمية. فالأرقام مجرد تمثيل رمزي لأداء المؤسسة. في أي شركة، يتمثل المصدر الحقيقي للربح في آلاف الأعمال المنفردة التي يؤديها عاملون منفردون. أضف قيمة لكل هذه الأعمال، تحقق الربح. فالغرض من وجود المنظمة هو إضافة هذه القيمة.

سر نجاح الشركات البارزة، أو أحد أقسامها أو أحد العاملين بها هو ببساطة شديدة أنهم يبذلون جهدا أكبر في إضفاء قيمة على أعمالهم الفردية. وينتج عن المجموع الكلي لهذه الأعمال، ذات القيمة المضافة، أرباحا أكثر. فالإدارة من أجل الربح تعنى العمل باستمرار على تحسين التنظيم والمهارات التي تمكن الناس في جميع أنحاء المنظمة من إضافة قيمة أكبر لأعمالهم الفردية.

يتغاضى الناس عن هذه الحقيقة العامة في سبيل رؤى قد تبدو عظيمة. فالأنماط المعقدة يسهل فهمها أكثر من فهمنا لما يدور حولنا كل دقيقة. فالسمكة في الإناء لا تعي مستوى الماء حتى ينسكب كله من الإناء. وبالمثل، يغفل معظم المديرين عن الأعمال الفردية حتى يسوء أحد الأمور. وعندئذ، يستجيب المدير الجيد ببذل مزيد من الطاقة في: إعادة صياغة سياسة قديمة أو ابتكار سياسات جديدة، أو يحسن من الأنظمة والمهارات لمنع حدوث الأخطاء المماثلة مستقبلا. أما أفضل المديرين فيهتمون باستمرار، ودون انتظار حدوث الأخطاء، بمعاونة فرقهم في إضافة الجودة على أعمالهم الفردية.

هذا، دون غيره، ما يسمى بإدارة القيمة المضافة.

ما الذي يديره المديرون؟

لو فكرنا قليلا لوجدنا أن المديرين لا يديرون بالنتائج ولا حتى بالأرقام! إنما بجودة الأعمال الفردية. وحتى يمكننا إدراك ذلك، دعونا نجيب على السؤال الآتي: ما الذي يفعله أحد مديري مبيعات الشركة حقيقة؟ إنه نادرا ما يدير عملية بيع بنفسه. كما أن جدول أعماله يتضمن إدارة الأعمال الفردية التي تساعد الآخرين على زيادة أرباح الشركة.

في نهاية الفترة لن يقيمه رئيسه بمدى كفاءته في تنفيذ أي من هذه الأعمال، بل يقيمه بمدى ما حققه من مبيعات. أما جودة أعماله الفردية - التي ستزيد أو تقلل من الربح - فقد تظهر فقط في نموذج التقييم.

سيطلب منه رئيسه دائما تطبيق المبادئ والقيم مثل النزاهة والاحترام وما إلى ذلك. لكن عند مراجعة أعماله، سيولي اهتمامه لما يمكن حسابه بالأرقام.

ماذا لو تجاوز رئيسه مبدأ الأرقام؟

ماذا لو سأله أي من أعماله له أثر على زيادة الأرباح؟

ماذا لو طلب منه البحث عن طرق لإضافة قيمة أكبر على الأساليب التي ينفذ بها هو وفريقه كل هذه الأعمال الحيوية؟

ماذا لو اشترك معه في بحث طرق قياس نجاحه؟

ماذا لو قيم نجاحه بعد ذلك باستخدام هذا المقياس إلى جانب مقياس الأرقام؟

فكر في وقع ذلك على أدائه!

ماذا لو طلب رئيسه بعد ذلك من جميع مديري المبيعات إضافة نفس الجودة إلى أعمالهم؟ وفكر في أثر ذلك على الربح!

انشر هذه الفكرة عبر الشركة. وفكر في وقع ذلك على مجمل أرباحها!

لاحظ نتائج آلاف الأعمال الفردية وقد شحنت بإضافة نفس القيمة أو الجودة، وستلمح ما يسميه الناس اليوم بـ "القيم الأساسية".

مناجم الذهب

انظر إلى ما وراء الأرقام، تظهر لك القيم كالذهب المدفون في التراب.

على سبيل المثال، يرى كل شخص اليوم قوة صنع الربح للقيمة المسماة بـ "خدمة العميل." لقد انتشر الوعي بها خلال العقد الماضي، عندما أيقظ إعصار المنافسة المديرين في كل مكان. فقد أعادت طاقة المنافسة تشكيل صناعات بأسرها، كاسحة أمامها الوظائف والأمن والآمال. لقد فجر هذا التغيير بحثا مستميتا عن الربح، هاديا المديرين للنظر لما وراء الأرقام.

كفت ألوف من الشركات عن البحث منتشية بما استخرجته من منجم قيمة واحدة. وحجبت بذلك البصر عن رؤية كنوز أكبر في متناول يدها. وبمضي الوقت، اكتشفت الشركات الذكية منجما آخر غنيا اسمه "الجودة لصالح العميل." وبينما ذاعت أنباء هذا الاكتشاف، أغمض الجميع عيونهم مرة أخرى، ما عدا أصحاب الرؤية الثاقبة.

في الواقع، لا تمثل طاقة "خدمة العميل" أو حتى "الجودة لصالح العميل" سوى البداية. فهي مثل طاقة الآلة البخارية مقارنة بالطاقة الذرية. لكل شركة ولأي مدير، تنتظر عشرات القيم في سكون، ولكل منها قدرة هائلة على إطلاق الربح وخلق الوظائف. إن ما تم اكتشافه ليس إلا بداية لرحلة طويلة وشاقة من البحث عن القيم العظيمة.

القيم المادية

لتوليد ربحية أكثر للعمليات، يمكن لأي فرد استخدام رافعة القيم المادية. هنا تنتظر قدرات (أو أحصنة) العمل اليومي "كالنظافة" و"النظام" و"السرعة". كما يوجد بجانبها صانعو أرباح بارزون مثل "كفاءة استخدام المال والمواد". أما "الجودة" (للمنتج أو الخدمة أو العمل) فتعتبر مصدر لربح آخر ذي شهرة واسعة. ويوزع "الأمن" أرباحه بتقليل الهالك ورفع الروح المعنوية. وتتضمن القيم المادية الأكثر دقة "الاستخدام الأمثل للوقت"، و "كفاءة استخدام الفراغ والمساحات".

قيمة "السرعة"

في أواخر الثمانينيات، حول "جاك ولش" المدير التنفيذي لشركة "جنرال إلكتريك" قيمة مادية اسمها "السرعة" إلى سلاح تنافسي. قال "ولش": "السرعة تنعش وتنشط. سواء كانت في سيارات سريعة أو

اللقاء المفتوح

استجابت شركة "جنرال إلكتريك" لبرنامج "اللقاء المفتوح" وهو برنامج عام للمؤسسة يجمع في لقاء عام بين الفرق المحلية للمديرين والعاملين من جميع المستويات الهرم الإداري. ويهدف البرنامج إلى البحث عن طرق تسرع العمل وتبسطه وترفع الثقة بالنفس. يمكن لأي موضوع أن يطرح للبحث: كيف تحسن من وظائف المنظمة ومناخها وإنتاجيتها، وجودة منتجاتها وخدماتها، وتزيد من رضاء عملائها؟ ويستمر اللقاء لمدة ثلاثة أيام، حتى تتاح لكل فرد فرصة لطرح أفكاره.

وعندما أصبح برنامج "اللقاء المفتوح" روتينيا، ازداد لهيب ثورة التغيير في الشركة في مستوى العاملين في كل قطاعات الشركة. وظهرت نتائج ذلك في تقليل زمن دورة الإنتاج، وتحسين الجودة. كما ارتفعت درجة رضاء العملاء. ومن القصص الذائعة في شركة "جنرال إلكتريك" أن عاملا ذا خمسة وعشرين عاما من الخبرة، وقف في جلسة "لقاء مفتوح" حامية الوطيس لشرح وجهة نظره فقال: "اليوم هو أول يوم يطلب منى فيه إعمال ذهني وقدح زناد فكري. وما يحزنني في هذا الخصوص أنه كان باستطاعتهم الحصول على هذه الآراء والاستفادة منها في أوقات كثيرة سابقة."

قوارب سريعة أو عملية في مجال الأعمال؛ نجد أن "السرعة" تثير زوبعة وكل ما عداها روتين." في مجال الأعمال، "تميل السرعة لإطلاق الأفكار، وتقود العمليات على الوجه الصحيح عبر المستويات الإدارية، مزيحة جانبا البيروقراطيين والمعطلين في غمرة اندفاعها للوصول إلى السوق".

نتيجة لتطبيق مبدأ "السرعة"، تمكنت "جنرال إلكتريك" من تقليص وقت إنتاج القاطرات إلى ستة وأربعين يوما بدلا من اثنين وتسعين. وعلى الجانب الآخر، نتيجة لعدم تطبيقه، بدأت "جنرال موتورز"، مثقلة بمصنع أقل كفاءة وبتكلفة أعلى في العمالة، في فقد مكاسبها لمنافسيها الأسرع.

إلى جانب أهميته، لا يبذل تسريع تطوير المنتج سوى جزء سطحي من الطاقة. أما الالتزام بـ "السرعة" في جميع أرجاء الشركة فيكشف عن الربح في كل مكان. فتسد الثغرات المكلفة بين إدارتي التسويق والإنتاج. عندما تكون "السرعة" قيمة عامة، تلتزم كلتاهما بإيجاد أنظمة منسقة لتقليل إهدار الوقت والمال. والالتزام بـ "السرعة" يعني ألا يستغرق تجهيز عرض التسويق أكثر من يوم واحد، مما يتطلب جداول تشغيل (بالإنتاج) ذات مرونة فائقة يتضاءل فيها الوقت المهدر. كما تعني "السرعة" ضبط المخزون بدقة أكبر، تقلل من مصروفات التخزين. كما يجب أن يجتهد المحاسبون في جمع الأموال المتأخرة، لرفع مستوى التدفقات النقدية بالشركة، وذلك بإرسال الفواتير بطريقة أسرع. ويتطلب الالتزام بـ "السرعة" تبسيط العمل، كاشفا عن التكلفة المختفية وراء تكرار الإجراءات. كما يجب أن تطور إدارة الموارد البشرية أنظمة التوظيف إلى الأسرع، مقللة التكاليف المباشرة وغير المباشرة للعمالة المؤقتة.

يلمس المديرون التنفيذيون ارتفاع تكلفة الصراع بين الإدارات المختلفة للشركة. وتستنزف هذه الحروب الجانبية الإنتاجية والأرباح في كل مكان. ("لماذا يفشل هؤلاء الناس في التقدم؟ نحن نتنافس داخل الشركة أكثر مما ننافس خارجها.") أحد الأوجه الرئيسية لمعظم هذه الحروب الأهلية هو المعركة من أجل الموارد - الوقت، والناس، والمال، والمعدات. القيم ليست إكسيرا شافيا من الطموحات المتناحرة والنفوس المتضادة. على أية حال، عندما تلتزم الشركة بقيمة معينة، ينخرط المتنافسون في اتجاه إيجابي. ولن تكون مشاركة الموارد مجدية إلا عند اجتهاد كل فرد في معايشة القيمة.

يمكن لأي شركة أو فرد الإسراع في حالات الطوارئ. إن تبني "السرعة" كقيمة يعني تحويل معدل سرعة عمل طوارئ اليوم إلى روتين الغد دون شد أعصاب الناس. بهذا الهدف العام، يصبح العمل السريع جزءا من ثقافة الشركة. وعندها يتوارى الصراع الشخصي في غمرة ملاحقة الهدف العام. وكما يوضح مثال "السرعة"، تستطيع أي شركة بالتزامها الشامل بقيمة واحدة فقط أن توظف مجموعة متكاملة من القيم الأخرى، وبذلك تتحقق الأرباح تلقائيا.

قيم تنظيمية

علاوة على قيم المستوى المادي، تتولد زيادة الربح من تنظيم وتنسيق العمل على مستويات أكثر كفاءة. وهنا تكون الروافع قيما تنظيمية مثل زيادة التفويض، والحسم في اتخاذ القرارات، والانضباط، والانتظام الوظيفي، والتنسيق، والتكامل، والاتصال، وروح الفريق.

وبينما يزداد الاهتمام بقيمة "السرعة"، نجد أن "الحسم"، وهو قيمة أقوى منها، قد فقد مزاياه. لذا يعتبر فرصة ضائعة. فخوفا من إساءة النفوذ، اختلط الأمر بين الحسم والسلوك الاستبدادي. لصالح الربح، تحتاج كل شركة إلى اتخاذ القرارات الهامة بطريقة عاجلة، وليست آجلة. لقد فقد عدد لا بأس به من المديرين التنفيذيين وظائفهم نتيجة تسرعهم باتخاذ قرارات خاطئة. وانتهى عدد أكبر منه إلى قارعة الطريق بعد تلكؤهم في اتخاذ قرارات تطلبت سرعة العمل.

يلجأ كثير من المديرين إلى الحصول على إجماع في الرأي بالنسبة للقرارات الهامة. وعندما يستعصي عليهم ذلك يتلكأون بأمل التوصل إليه في النهاية. وفي النهاية، يكون الوقت قد فاتهم. ثم تحت ضغط الوقت، يقومون بفرض قراراتهم الفردية، فيزيدون بذلك الطين بلة.

تقلل القرارات المتأخرة من حجم الربحية على جميع المستويات. فمجلس الإدارة الذي يؤجل مناقشة تغيير المدير التنفيذي لإحلال من هو أكفأ منه، يؤكد فشل الشركة لأعوام مقبلة. ومدير التسويق الذي يتلكأ في عرض منتج جديد، يوفر للمنافس فرصة اقتناص السوق منه. وهكذا على جميع المستويات.

والأمر الأكثر شيوعا، هو الفشل في مواجهة مشاكل أداء الموظفين مما يستنزف الروح المعنوية إلى جانب الربحية في جميع أرجاء المنظمة. وبعد سنوات من تحمل الشركة لنتائج أداء غير ضعيف، تقرر الإدارة حسم الأمر لتقليل الخسائر. وعندئذ قد تصرف الشركة جزءا من أرباحها باللجوء إلى استشاري عالي التكلفة ليوصي أخيرا بما كان واضحا للجميع منذ البداية!. إن تحول كل هذه السلبيات إلى إيجابيات يتطلب تحسين الأداء بالنسبة لقيمة واحدة، ألا وهي "الحسم".

خمسة عناصر

سواء كانت الشركة متجرا صغيرا أو مؤسسة عملاقة، فإنها تتكون من خمسة عناصر: سوقا تبيع فيه، وتقنية لصنع منتجاتها، وأفراد لتنفيذ أعمالها، ورأس مال لتمويل عملياتها، وتنظيما يربط ما بين العناصر السابقة. فإذا نمت هذه المكونات، نمت المنظمة. وأسرع طريق لنمو أي عنصر فيها يكون بإدخال قيمة جديدة أو برفع مستوى قيمة أخرى قديمة. يركز القادة الرامون لبقاء المنظمة على الحاجات المادية الضرورية لها. بينما يهتم قادة التسويق، بالعميل الذي يمثل القوة الدافعة. أما القادة المطبقون للقيم، فيجدون فرصة في كل عمل.
السوق هام بالطبع، ولكن المنظمة والناس والمنتجات والتمويل لا تقل أهمية. لذا فإن المحافظة على النمو تتطلب رفع مستوى القيم في جميع مكونات وعمليات الشركة.

المديرون الذين يتبنون "الحسم" كقيمة رئيسية، يرون عملهم بصورة أكثر اكتمالا. إن مزيدا من الوعي بالنسبة لتكلفة التأخير تؤدى إلى السرعة في اتخاذ القرار. وبعيدا عن الاستبداد بالرأي، يتطلب الحسم الحقيقي مشاركة الجميع قبل اتخاذ القرار. وعندما تكون حاسما تماما، فإنك تستشير مسبقا بحيث لا تكون بحاجة لمناقشة القرار فيما بعد. إن تحديد أوقات الانتهاء من إنجاز خطوات الأعمال مسبقا، يبنى الثقة في النتيجة النهائية.

قيم روحية

تعتبر القوى البشرية في أي منظمة، موردا بلا حدود. كلنا نعلم أن الأفراد الملهمين يجلبون ربحية أكثر. وكثيرا ما تنشر المجلات أعمال أولئك المتفوقين في المنظمات المختلفة، والذين يجتهدون للتميز دائما. هؤلاء يحبون العمل ضمن فرق تخدم العملاء، ويقدمون في كل عام مئات الأفكار الجيدة التي تقلل من تكاليف مؤسساتهم. ودائما ما تجدهم متسمين بعزة النفس إلى جانب نشاطهم في أعمالهم الروتينية. إن أرباح شركاتهم تحلق على أجنحة حماسهم.

فكيف نحتفظ بمثل هؤلاء؟

الإجابة الشائعة الناقصة غالبا ما تكون: "بالقيادة الواعية." لا ننكر أن الأمر يتطلب قيادة تجذب وتحفز وتحافظ على الأفراد الأكفاء. على أية حال، وقبل حدوث ما لا يمكن توقعه، يجب على هؤلاء المتميزين فهم رسالة قائدهم. وفهمهم يتوقف على القيم الروحية السائدة بالمنظمة. القيادة الواعية وحدها لا تكفى، إذ يجب أن يصاحبها غرس مثل تلك القيم المحفزة بالمنظمة والمحافظة عليها.

تحقق القيم النفسية الأرباح زرع الآمال والمثل العليا في العاملين. فالعاملون المتحمسون يبذلون جهدا أكبر وأفضل من غيرهم، مولين اهتماما أكثر للتفاصيل التي تسبب الربح أو الخسارة. وحتى تنعدم المشاكل، يحتاج القادة لقيم روحية واضحة لحفز الآخرين. هذه القيم تتضمن السمات العليا لحياة المنظمة. فالثقة، وتكامل الشخصية، واحترام الفرد تمثل خصائص تنمو وتزدهر في الشركات التي تهتم بالقيم.

اليوم، يحقق الاحترام قيمة التنويع والتميز. فباجتياز حاجز الرضا، تهدف القيم النفسية اليوم لإسعاد العملاء والزملاء.

وعلى قمة القيم توجد قيمة: خدمة المجتمع. في عصر يتميز بالتخفيف وسوء سمعة المنظمات، يعتقد الناس أن الثقة قيمة مجردة غير عملية. ولكن الثقة أساسية لنجاح الأعمال.

ما الذي يحدث عندما تفقد الشركة ثقة عملائها؟

يصبح الناس متشككين يائسين، وتفقد الأسعار المغرية والجودة العالية أهميتها. ويلجأ الناس للشراء من أماكن أخرى.

وما الذي يحدث عندما تفقد الثقة في رئيسك وفى زملائك؟

تتبدد طاقتك في حماية ظهرك.

وما الذي يحدث عند توفر الثقة؟

تعد شركة "والت ديزني" عملاءها بتقديم عروض مثيرة في مكان آمن وجو لطيف. وبناء على إيمانهم بذلك، يدفع ملايين الناس سعرا مرتفعا لارتياد متنزهات "ديزني" لثقتهم فيها.

يعتمد كل شيء في المنظمة على الثقة. فثقة الناس بالحكومة، وليس الذهب، هي الدعم الحقيقي للنظام المالي. إذ يؤدى ازدهار سوق الأوراق المالية أو هبوطه إلى خلق أو تدمير الثروة في ساعات. كما تعكس هذه التحركات ازدياد أو انخفاض الثقة في مستقبل النظام.

تكتسب الثقة ببطء وتفقد بسرعة. نقص الثقة يعدي وينخر العظام. وفى مناخ عدم الثقة تنال الشركة التي يثق بها الناس فيضا من حسن السمعة والربحية. يثق الناس في أمان سيارات "فولفو"، وفى كفاءة أجهزة "مايتاج" المنزلية. وتحصل كل منهما على ثمن مرتفع لمنتجاتها. كما لا يبخل أي منهما في المحافظة على تلك الثقة، الهشة دائما، والتي تكمن فيها ربحيتها.

وعلى كل مستوى، تحقق الثقة مزيدا من المبيعات.

في أول أيام عمله، يتعلم كل رجل بيع أن من الأفضل البيع للعملاء القدامى عنه للجدد. وللمحافظة على العملاء، يتعلم رجال البيع بشركة "ميرك" طرق حماية قيمة ثقة الشركة ومصداقيتها. يثق الأطباء في "ميرك" لتحققها من صحة والتزام جميع عروضها ووثائق مبيعاتها. كما تختبر "ميرك" رجال مبيعاتها في مدى قدرتهم على شرح التأثيرات الجانبية الضارة لأدويتها. وتعتبر "ميرك" من أعلى الشركات ربحية في مجال صناعتها بفضل قوة تأثير قيمة "الثقة".

عندما يثق الموظفون في الإدارة، يقل التوتر والصراع المقللان للإنتاجية. وعندما تثق الإدارة في موظفيها، تقل تكلفة أنظمة الرقابة. تثق مؤسسة "AT&T" في صغار موظفيها لتسهيل وتحقيق رغبات العميل. فباستطاعة مندوبيها تحقيق ما لا يقل عن ٩٥ % من طلبات العميل فورا. فـ "الثقة" تحقق سرعة تقديم الخدمة وتقلل تكلفة أنظمة الإشراف والموافقة.

الشركات كالعائلات

قال الكاتب الروسي الشهير "تولستوي": "الأسر السعيدة تشبه بعضها." ومثل الأسر السعيدة، تتشابه الشركات الناجحة التي تطبق القيم في نواحي هامة: فكلها تعرف أهمية المقاييس الكمية وجميعها تتبع طرقا محددة لتنفيذ عملياتها؛ وكلها تلتزم على مستوى القمة، وتتصل، وتعلم وتضع المقاييس، وتنسق ما بين التنظيم والسلوك؛ وجميعها تقدر الأداء.

وصفة للربح المستمر

"السرعة"، و"الحسم"، و"الثقة" أمثلة ثلاثة لعشرات من القيم المتاحة لنا. وهى، في مجموعها، تشكل لبنات بناء الأعمال والأنشطة والمنظمات الناجحة. إن تجاهل أي قيمة منها إهدار لإحدى الفرص، و إتباع كل قيمة يمثل طريقا إلى الربح.

بإمكان كل مدير تطبيق هذه القيم في أداء أي عمل. فوقع استخدام القيم لكل عمل في مجلس الإدارة يضاعف إنتاجية وربحية أي شركة. والتطبيق الواعي لكل هذه القيم

يحسن من جودة أي عمل. ويصبح لهذا التحسين وقع مضاعف على نتائج المؤسسة.

يظن كثير من المديرين أن القيم مثاليات مرغوبة، وإن كان تطبيقها صعبا. والحقيقة غير ذلك. فكلنا يدير قيما متعددة في أعمال كثيرة كل ساعة وكل يوم، في البيت وفي العمل. ونحن نفعل ذلك حتى نتأكد أن الأعمال قد تمت بأمان وبعناية ودقة، بطريقة جيدة التنظيم وفي الوقت الملائم. فإذا فعلت الشركة جميعها نفس الشيء، تتحول إلى منظمة واعية تماما، ترفع باستمرار من شأن جودة أعمالها. ويعتبر هذا وصفة لنمو الشركة وزيادة أرباحها بصفة مستمرة.

إدارة القرن ٢١

ستجمع مكونات الإدارة المقبلة بين كل من الكميات والنوعيات. فالقيم ترفع مستوى الأداء في كل جزء من الشركة. والتوازن عبر المنظمة، يخلق قاعدة لنمو مستمر. نحتاج الآن لعناصر عملية تحقق التكامل المنشود.

إذا كانت هذه الوحدة هي الهدف، فإن سرعة التقدم ستتحقق عبر بث الحيوية في الأنظمة الكمية بحقنها بالقيم. هناك ثلاث ركائز أساسية للإدارة الكمية: التخطيط الاستراتيجي، والموازنة، ومراجعة وتقويم الأداء. وبنجاح متباين، تعمل جميعها في أي شركة تنشد النمو. ومع أهميتها، نجدها فاقدة لحيويتها في معظم الشركات.

تخطيط استراتيجي متكامل

يبدأ التخطيط الاستراتيجي المتكامل مع التفكير الاستراتيجي. في هذه المرحلة، يحدد المخططون ويعرفون ثلاثة مفاهيم أساسية تحدد اتجاه الشركة: الرؤية، والغرض من إنشاء المنظمة، مضافا إليها القيم الأساسية. (أنظر الشكل).

يوحد النموذج المتكامل للتخطيط الاستراتيجي: بين مهمة الشركة وقيمها الأساسية وما يترتب عليهما. وهو بذلك يوفر قدرة كبيرة للشركات المتعثرة في النمط القديم للتخطيط. كما يمكنه توليد شحنة من الطاقة المتجددة للشركات التي تريد تحريك الإدارة الاستراتيجية إلى مستوى أعلى. فبتقديم القيم في كل خطوة، تحقق عملية التخطيط الاستراتيجي المتكامل وحدة الغرض. وتربط بين أعلى مستوى فكري وبين أدنى مستوى تطبيقي بالمنظمة.

إن مدى تأثير القيم على العمليات يعتبر إشارة واضحة على قوة الإدارة الكمية. وتمثل الميزانية محكا حقيقيا لهذا الاختبار. معظم الشركات المتطورة تعد ميزانياتها لسنوات طويلة. ونظامها قائم ومحدد وشديد النفوذ. لكن لا تظهر كثير من قيم المنظمة الاستراتيجية في أي مكان من تلك الموازنات.

من أين نحصل على دخل القيم؟

في شركة "ثرى إم" نجد "التجديد" يمثل أحد القيم المطبقة. ولدعم هذه القيمة، تتوقع "ثرى إم" أن توضح الميزانيات أن ربع حجم المبيعات السنوي يأتي من منتجات قدمت للسوق في السنوات الخمس الأخيرة فقط. وفي معظم ميزانيات الشركات لا نعرف أن تقع تكلفة التدريب في سلم القيم؟ أو تكلفة تنقيح الأنظمة وتحسينها بالقيم؟ وحتى في كثير من الشركات التي تطبق القيم، يسير نظام ميزانياتها متجاهلا لها لأنها غير ملموسة.

في الشركة التي تطبق القيم حقيقة، لا يقتصر تركيز الإدارة المالية على الأهداف الاستراتيجية كإرشادات لوضع الميزانيات. تجدهم يسألون أيضا عن القيم الاستراتيجية. أين تنعكس هذه القيم في ميزانية هذا العام؟ يجب أن تؤثر القيم في كل عملية وتنشطها. كيف تشكل قيمنا نظام توظيفنا؟ وكيف تؤثر في عمليات تدريبنا؟ وفي جودة إنتاجنا؟ وفي مدى استجابة نظام خدمة عملائنا؟

معظم برامج القيم التي لم تحقق نجاحا تفشل لسبب أو اثنين. يركز كثير منها بطريقة مبالغ فيها على تغيير مظاهر السلوك. ولا ترفع جديا من مستوى العناصر التي تضيف قدرة لثقافة المؤسسة. كما لم تستطع برامج أخرى دمج القيم العليا في العمليات التي تسيطر على الأنشطة اليومية. فتجد لها وقعا ضئيلا على الأنماط المعتادة للشركة بالنسبة للفعل ورد الفعل أو سرعة الاستجابة له.

دائما ما تقاوم الأنشطة القائمة عملية التغيير بعناد كبير. فالأعمال المعتادة لها حياتها القائمة بذاتها. والجهود المتقطعة المبذولة لتغييرها أو تعديلها ذات قيمة محدودة. لكن الإدارة النوعية تعد بوضوح بإيجاد عمليات تجابه التحدي باستخدام طرق جديدة. فالرؤية الشاملة للعملية بكاملها ثم إدخال القيم الاستراتيجية بعد ذلك في كل خطوة منها، يفتح طريقا لخلق فرص جديدة للنمو والربح.

نموذج للتخطيط الاستراتيجي المتكامل
يجمع بين قيم وغرض الشركة

خطوات تطبيق القيم

قد تختلف الشركات الناجحة في اختيار قيمها، لكنها تتشابه في طريقة تطبيقها.

فكلها تتبع ست خطوات محددة. يطلق على هذه الخطوات أسماء مختلفة، وقد تقدم بترتيب يختلف من مؤسسة لأخرى، لكنها جميعا تحافظ على إتباعها. وقد وصلت هذه الخطوات، في الشركات المختلفة، لمستويات متفاوتة من التطور. وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: التزام بالقيم على مستوى القمة

يبدأ الالتزام بالإيمان بأهمية القيم. ويربط بوضوح بينها وبين صحة المنظمة ونجاحها على المدى البعيد. والالتزام يعنى التعارض مع منطق المدى القريب. وتعتبر أصعب قرارات القيم تلك الخاصة بتعريف النجاح. هل تكافئ أم تعاقب الأفراد الذين يحققون نتائج كبيرة في أرقامها متدنية في قيمها؟ يبدأ الالتزام من القمة حيثما يوجد قائد قيمي. فلن تكون ملتزما حتى تحدد قيمك. فلا يكفى أبدا القول بأن قيمتك هي إسعاد العميل. بل يجب أن تحدد ما الذي يسعده فعلا.

الخطوة الثانية: نشر القيم وإعلامها للآخرين

حتى القادة الملتزمون قد يفتقدون الصبر عند نشر القيم. كم من المرات يجب عليك ترديد هذا القول؟: "العميل أولا! العميل أولا! العميل أولا!" الإحباط ينهى الاتصال بسرعة وخاصة إذا تم الاتصال بغرض التظاهر. أما بالنسبة للقيم الحقيقية، فيمثل كل يوم جديد فرصة أخرى للاتصال.

الخطوة الثالثة: تعليم طرق تطبيق القيم

تكشف جميع الشركات عن قيمها أثناء عملية التوظيف. لكن بالنسبة للشركات المطبقة للقيم فتنفذ هذه العملية بوعي. تلجأ شركة "سيرفس ماستر" لشرح قيمها لطالبي العمل باستخدام "الفيديو". كما تستمر في إيضاح نفس الرسالة في برامج التوجيه بتفصيل أكثر. يزيد هذا التعلم المبكر من حماس المتقدمين للوظائف تجاه ثقافة الشركة. كما يحدد أيضا السلوك المتوقع منهم. تعتقد شركة "أمريكان ستيل & واير" أن هذه البرامج من الأهمية بمكان بحيث يجب إطلاع الزوج المتقدم للوظيفة وزوجته أيضا عليها.

تعليم القيم يجب ألا يتوقف. وفى هذا المجال تقوم شركة "سيرفس ماستر" بدمج القيم في التدريب الفني. أما دورات "جنرال إلكتريك" التدريبية فتعلم مهارات قيم "السرعة" و "البساطة" و "الثقة بالنفس". بينما تقوم شركة "إنتل" أداء الأفراد والفرق بناء على قيمة "المخاطرة".

يتطلب تطبيق أي قيمة التدريب على إتقان بعض المهارات الصغيرة. فمثلا، تدرب إحدى شركات نقل الأثاث الكبرى سائقيها على كيفية طرق باب العميل.

يحتاج العمال إلى تعلم المهارات الصحيحة المعبرة لقيمة ما. فالالتزام بقيمة "خدمة العميل" قد يتطلب تدريب بعض مندوبي الخدمات على التحدث بلغات أجنبية. و "الثقة في المنتج" تعتبر وعدا أجوف حتى يتزود الفنيون بالمهارات اللازمة.

يساند غالبية المديرين التدريب على تطبيق القيم المادية مثل "الأمان الوظيفي" أو القيم التنظيمية مثل "الجودة." بينما يقاوم كثير منهم التدريب على القيم الروحية أو النفسية.

الخطوة الرابعة: وضع مقاييس للقيم

حتى أذكى المديرين يقعون في أخطاء منطقية خاصة بتحديد مقاييس القيم. حيث يسود المنطق الخاطئ المبنى على الفرضيتين التاليتين:

الأولى: أن كتابة القواعد والمقاييس تقضي على الحماس.

الثانية: لن نتمكن من معرفة تأثير القيم على أرقامنا لعدم توافر المقاييس المناسبة لدينا.

خمن، ما الذي ينقص الشركة عند الإحساس بوجود فجوة بين القيم والأرقام.

لا يحبذ بعض المديرين استخدام كلمة "مقاييس" في هذا المجال، لأنها تعبر عن الإنتاج (أي القياس الكمي). ولآخرين، تعتبر كلمة قديمة. وعموما التسمية لا تهم. سمها أهدافا أو مقاييس أو نتائج. المهم هو ما إذا كان باستطاعتك الرد على سؤالين أساسيين: ما النتائج الكمية المتوقعة من تطبيق القيم؟ وما النتائج التي تحققت؟

ألا يعتبر هذا تطبيقا لقياس كمي للقيم؟ بالتأكيد. فإذا استطعت قياسها، أمكنك مكافأة الأفراد عليها. وإذا استطعت مكافأتهم عنها، حصلت على اهتمامهم.

الخطوة الخامسة: التنسيق بين التنظيم وبين القيم

تتغير حاجات الموظفين والعملاء كل يوم. لذا يجب على الشركة أن تراجع تعريف قيمها دوريا بناء على تغير هذه الحاجات والرغبات. وكلما وجدت ثغرة بين المتوقع وبين الأداء، وجب تغيير التعريف. وعند تغييره يجب تغيير الأنظمة وفقا لها. بوضع القيم في بؤرة اهتمامها، تجدد المنظمة الحية أنظمتها وقيمها باستمرار.

الخطوة السادسة: تقدير ومكافأة الأداء القيمي

تكتسب هذه الخطوة قوتها من مصادر مختلفة. فالتعريف والمقاييس والأنظمة توسع مدارك الناس بالنسبة للأداء. فهي عمليات ذهنية في أساسها ومنطقية وواضحة في وقعها. يطلق الالتزام والاتصال والتدريب كلا من الاستجابات أو ردود الأفعال العقلية والعاطفية. فتعلم المهارات الجديدة عمل ذهني في المقام الأول، بينما يعتبر تقبل القيم ضربا من العواطف.

بدون هذه الخطوات، تستمد المكافأة قوتها لحد كبير من العواطف. يسبغ الصدى العاطفي للتقدير قوة تؤثر إيجابيا على السلوك. فجميع البشر يستجيبون للاهتمام.

توفر الخطوات الست السابقة تصميما عمليا للنجاح ومعنى عميقا للعمل. والقائد الملتزم يطبق الخطوات جميعها. والقيم – هذا المنجم المنسي على الدوام – تستدعي دائما مزيدا من الجهد. ويتطلب الجهد الأكبر خطوات أعلى وأعم وأقوى. ومع كل خطوة، تنمو معرفة القائد وعزيمته. قد يبحث

الزملاء عن الأسباب وراء سيادة القائد المتزايدة. وغالبا ما يؤدي بحثهم، إلى ما هو واضح: تنمو السيادة الشخصية من تكريس الجهد لتحقيق معجزة معتادة تسمى: القيم.

سؤال وجواب:

س: ماذا لو أطاح رئيسك بالقيم؟ أو ماذا لو تعارضت القيم مع أفكار الرئيس؟

ج: احكم على رئيسك بنفس المعيار الذي تحب أن يحكم به عليك. تجنب القيم المجردة لصالح القيم العملية. ارجع لسياق شخصية المنظمة التي تعملان لها. فإذا كان الرئيس متخطيا الحدود بشكل خطير وبصفة مستمرة، اتخذ الإجراء الكفيل بإبعاده أو إبعادك. ولا تترجم - بطريقة آلية - الفشل في عدم قدرتك على التمسك بمبادئك العليا بأنه فشل في مسايرة القيم.

انقل اهتمامك بعد ذلك عن الرئيس. واعمل على رفع مستوى القيم في عملك المكلف به. تدعم بذلك من قوة شخصية المؤسسة ومن شخصيتك وربما من شخصية رئيسك أيضا. وعموما، ليس هناك ثناء أوقع من تقليد الرئيس لك.

س: في الشركة التي أعمل بها، ينجح دائما ذوو النفوس الضعيفة أو عديمو القيم. لماذا؟

ج: النجاح تفاعل بين الفرد والموقف. عندما يبدأ الفرد في أداء وظيفته، يبدأ بالطبع ناقص العلم والعزيمة. وهذا هو تحدى العمل. يتحقق النمو من وصول المعرفة والعزيمة إلى أعلى مستوى. فإذا توفر فائض من العلم والرغبة، تأهل الفرد للترقي.

حتى في هذه النقطة، يلعب الموقف دوره. فالأفراد قليلو أو عديمو القيم يمكنهم بمجرد حصولهم على العلم والعزم الكافيين الترقي في شركة عديمة القيم. لأن النجاح الدائم يتطلب المحافظة على التوافق مع شخصية المؤسسة. والعكس صحيح أيضا. فالشخص الذي يطبق فعلا قيما أعلى من قيم الشركة، قد يتعرض مؤقتا لبعض الصعاب. فإذا استمر المرء في تنمية علمه وقيمه، يزيد احتمال توافر الفرص إليه.

يعتمد نجاحك على درجة توافقك مع ذاتك وتأقلمك مع البيئة المحيطة بك. ويجب أن يتم التغيير إذا لم يتوافق كلاهما.

س: اليوم، نحن نتكلم عن القيم الخلقية والأسرية والقيم الأساسية للمنظمة. هل توجد علاقة عامة تربط بين جميع هذه الأنواع من القيم؟

ج: كل القيم ذات لحن ونغمة واحدة. أن تميل إلى القيم يعنى أن تحاول بوعي أن تحيا حياتك متوافقا مع قيمك. ستصبح قيمك مرئية وواضحة عندما تتحد اتجاهاتك الداخلية والخارجية. وفي أي مجال تكون كثرة الحديث عن القيم كلاما فارغا. نعلم جميعا أن من الناس من يحاول التعايش مع قيمه كل يوم. ونعلم أنهم أناس غير أسوياء، لكن ما نحبه فيهم هو جهدهم الدائب في سبيل ذلك. ونعلم أيضا أن الشركات التي تحاول أكثر من غيرها معايشة قيمها الرئيسية كل يوم، لن تكون سليمة تماما. لكننا نحب فيها أيضا جهدها المتواصل. ونحن ندعوك للانضمام إليها.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Playing For Keeps.

Author: Frederick G. Harmon.

Publisher: John Wiley & Sons, Inc.

Pages: 288.

ISBN: 0-471-59847-X.

Date: 1996.